

УДК 339.1

## **Стратегия конъюнктурно обусловленной трансформации авиадвигателестроительного предприятия России**

**Г.А. Калугина, Ю.А. Милоданова**

### **Аннотация**

В данной работе выявляются особенности функционирования и развития мировых ведущих авиадвигателестроительных компаний. Выделяются перспективные направления стратегии конъюнктурно обусловленной трансформации авиадвигателестроительного предприятия России. Разрабатывается базовая схема кооперации поставщиков и заказчиков с целью своевременного исполнения контрактов на поставку товарного предложения авиадвигателестроительного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия трансформации; авиационные двигатели; товарное предложение; конъюнктура рынка; кооперация

В результате аналитической проработки текущего состояния [3] и стратегических планов деятельности предприятий можно констатировать, что главной конкурентной силой предприятий авиационно - промышленного комплекса является уникальная компетентность. Однако, наличие надёжных технологий и уникальных продуктов является недостаточным фактором успешного развития предприятий в условиях динамично меняющейся конъюнктуры рынка. Необходим гибкий механизм, ориентированный на стратегию трансформации предприятия в связи с динамично меняющимися условиям внутренней и внешней среды функционирования предприятий, позволяющий управленческой системе (авиадвигателестроительным предприятиям) своевременно приспосабливаться к конъюнктуре рынка. В данной статье разрабатываются стратегии трансформации и направления адаптации, обусловленные необходимостью создания защищенного от влияния внешней среды и окружения многопрофильного механизма управления.

Максимально используя конкурентное преимущество, предприятие само сможет во многом определять свое поведение на различных рынках, и таким образом усилит имеющиеся позиции. Это станет возможным через формирование новых типов

конкурентных преимуществ и развивающихся потребностей в сочетании с эффективным производством, уникальных компетентностей, управление спросом.

Оценка рыночного потенциала включает:

- Определение конкурентной силы предприятий;
- Определение стратегических вопросов и проблем в разрезе маркетингового управления;
- Оценка имеющихся ресурсов для решения управленческой задачи управления маркетингом авиадвигателестроительного предприятия.

Важным в стратегическом управлении предприятиями в настоящее время является курс на **диверсификацию производственной деятельности**. Например, только 30% своих доходов корпорация «Дженерал электрик» [4] получает в настоящее время от реализации изделий, а остальное - от предоставления услуг, хотя в 1980 году доля от продажи продукции составляла 85%. Такая стратегия бизнеса обеспечивает большую финансовую устойчивость предприятия, и, как следствие, его привлекательность для инвесторов. Поэтому при любом варианте развития предприятий должна быть рассмотрена стратегия весьма решительной диверсификации производства, как концентрической, основанной на использовании имеющегося научно-технического, интеллектуального и индустриального потенциала, так и стратегии диверсификации путем создания новых товарных образцов и глубокого перепрофилирования предприятий в рамках имеющихся технологических возможностей. При этом, уникальная компетентность предприятий заключается в способности разрабатывать и внедрять передовые идеи.

При внедрении стратегии трансформации необходимо:

1. Выделить отрасли, для которых может быть создана продукция, способная являться «прорывными» продуктовыми решениями, обеспечивающими перспективы развития на новых рынках в ближайшие 15-20 лет.
2. Изменить существующую структуру управления в сторону более гибкой, открытой адаптивной системы, допускающей гораздо больший простор для предпринимательства на всех уровнях управления.
3. Определить возможные новые источники финансирования проектов развития.

Очевидно, что диверсификация должна носить так называемый «концентрический характер», то есть строиться в своей основе вокруг научно-технического потенциала двигателестроительных предприятий [1,2] («ММП им. В.В. Чернышева», «Завод им. В.Я. Климова», «Красный Октябрь», «ТМКБ «Союз», ММП «Салют», Уфимское МПО, Уфимское НПП «Мотор» и т.д.). Это обусловлено тем, что многие конструктивные и

технологические решения, накопленные в авиационном двигателестроении, являются недоступными потенциальным конкурентам из других отраслей.

При предварительном обзоре новых направлений деятельности можно выделить весьма перспективные, такие, например как:

- заводы по уничтожению бытового мусора на новых технологиях;
- оборудование для использования водорода в качестве топлива;
- лицензионное производство автомобильных двигателей;
- автоматические коробки передач для отечественных и зарубежных легковых автомобилей ;
- энергоустановки автономного базирования;
- ТНП (техника нового поколения) на базе мотокультиваторов и лодочных моторов.

Существенным конкурентным преимуществом для предприятий является **стратегия лидерства в издержках**. Эта стратегия направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на производство изделий и предоставляемые услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам (стоимость двигателей и услуг измеряется миллионами долларов).

Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае предприятие имеет возможность направлять больше средств на инвестиции и маркетинг. Стратегии лидерства в издержках следует «**Дженерал электрик**». Ценовое лидерство достигается [5,6] за счет использования доступа к источникам сырья и комплектующих. Так и для Российских предприятий важное значение имеет совместная работа «ММП им. В.В. Чернышева», ОАО «Красный Октябрь», «Завода им. В.Я. Климова», ММП «Салют», Уфимское МПО, Уфимское НП «Мотор», ОМО им. П.И. Баранова в организации больших закупок материалов, использования уникального оборудования для всей Двигателестроительной Корпорации, за счет использования уникальных технологий разработанных на предприятиях.

### **Стратегия трансформации авиадвигателестроительного предприятия**

Для эффективного функционирования предприятиям-производителям авиадвигателей требуется четкая координация между всеми структурами [8] организационной иерархии.

Поэтому в данном исследовании предложены основные направления деятельности в рамках концепции трансформации авиадвигателестроительного предприятия (Рис. 1).

Максимальное использование и развитие ключевых активов двигателестроительных предприятий должно быть направлено в первую очередь на обеспечение эффективной конкуренции на мировом рынке, повышение качества выпускаемой продукции и обеспечение роста продаж. В таблице 1 приведены наиболее актуальные направления стратегий трансформации.

Таблица 1.

Маркетинговые стратегии развития авиадвигателестроительного предприятия

№ п/п	Название стратегии	Целевое назначение, с примером
1.	Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под контроль своих конкурентов (ОАО «Мотор-Сич»)
2.	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта (РД-33, РД-33МК, Ал-31Ф) на традиционных рынках
3.	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах (Китай –РД-93, Ал-31Ф) .
4.	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение и модификацию продукта (ТВ7-117СМ; ВК-2500, АИ-222, Д-436Т1).
5.	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств [8], совпадающих с профилем предприятия (энергоустановки).
6.	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем предприятия (установки для использования водорода в качестве топлива, ГТДЭ-0,1 , автомобильные двигатели , автоматические коробки передач и др.).

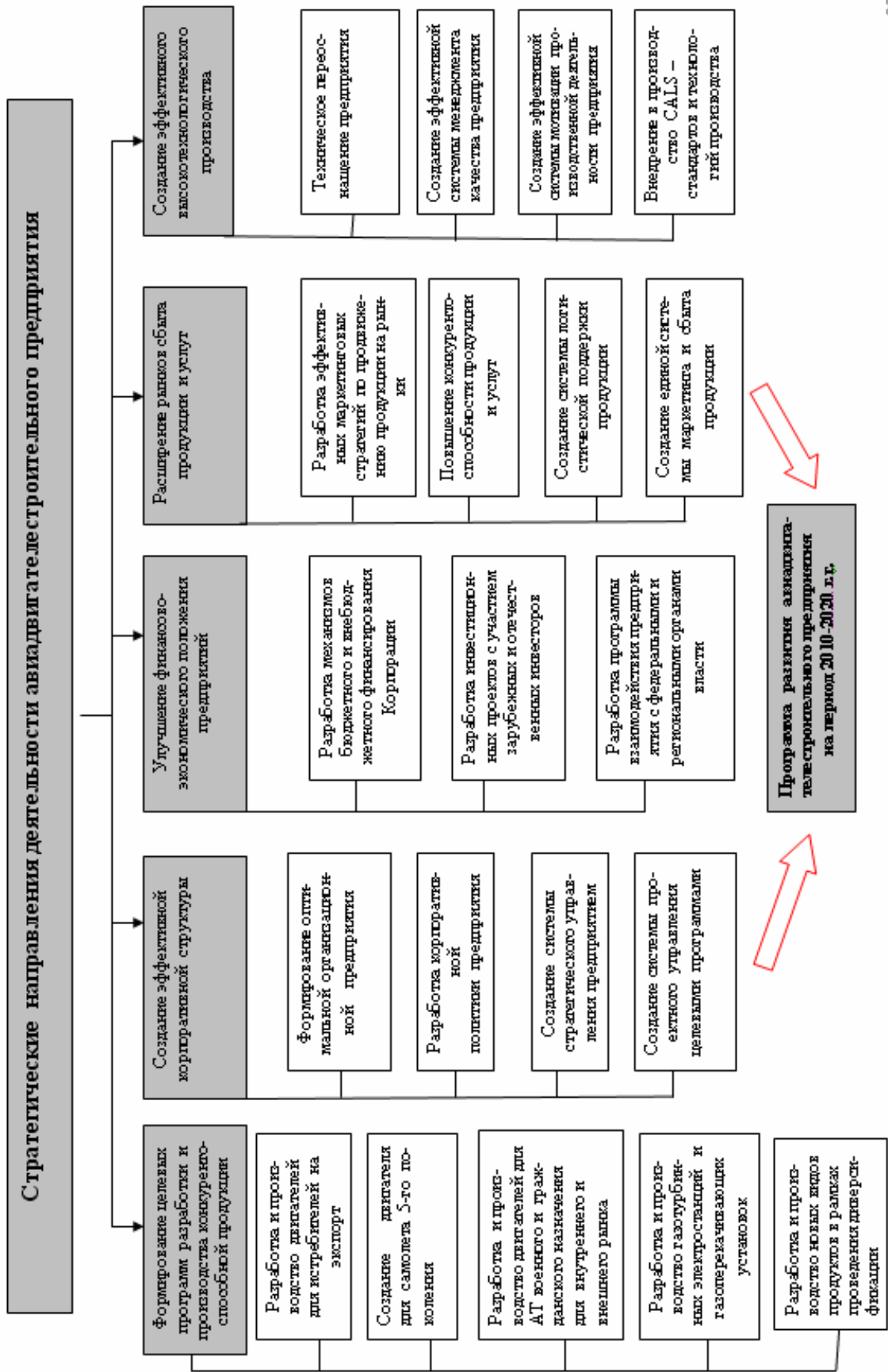


Рис 1. Стратегические направления трансформации авиадвигателестроительного предприятия России

## **Разработка схемы кооперации при изготовлении изделия авиационного двигателестроения**

При определении инновационного потенциала авиадвигателестроительной подотрасли необходимо учитывать конструкторские бюро, созданные серийными предприятиями (Например, «Завод имени В.Я. Климova» (Санкт-Петербург)- РД-33 для МиГ-29; «Научно-производственное предприятие «Мотор» (Уфа) , «Тушинское машиностроительное конструкторское бюро «Союз» (Москва), «ММПП «Салют» - Р25-300-94, АЛ-31Ф/ФН, «Красный Октябрь» и т.п.).

В условиях недостаточного финансирования некоторые проекты продвигаются медленно. Общий уровень финансирования этих предприятий не позволяет в настоящее время осуществить полноценное развитие материальной базы (стенды, оборудование, современные информационные технологии).

С учетом формирования механизма управления появляется возможность оптимизировать проектную базу на принципах концентрации материального и кадрового потенциала этих предприятий и снизить издержки на всех стадиях опытно-конструкторских работ. Возможной формой оптимизации может быть закрепление КБ сопровождения за серийными предприятиями (Рис. 2), путем создания между ними определенной «зависимости», исходя из норм установленных законодательством (ст. 105ГК РФ, ст. 6 Закона об АО). Это в первую очередь закрепление ТМКБ «Союз» за ОАО «ММП им. В.В. Чернышева», НПП «Мотор» г. Уфа за ОАО «МПО» г. Уфа. Закрепление можно осуществить с помощью двух способов.

1. «Договорной» способ. Основанием возникновения «зависимости» между предприятиями служит договор, в силу которого одно хозяйственное общество получает возможность определять решения другого. Объем прав, получаемых основным обществом по отношению к дочернему, устанавливается в этом случае условиями данного договора, определяющего степень автономии дочернего общества и уровень децентрализации принимаемых в Корпорации решений.

Наиболее стабильные отношения создаются в результате заключения договоров доверительного управления акциями дочернего общества. Право голосовать может быть представлено по всем вопросам компетенции общего собрания или по отдельным из них – в зависимости от предусмотренного договором.

2. «Организационный» способ. Основанием возникновения «зависимости», позволяющему одному хозяйственному обществу стать основным по отношению к другому, может служить максимальное участие работников основного общества в совете директоров зависимого общества или в коллегиальном исполнительном органе этого общества.

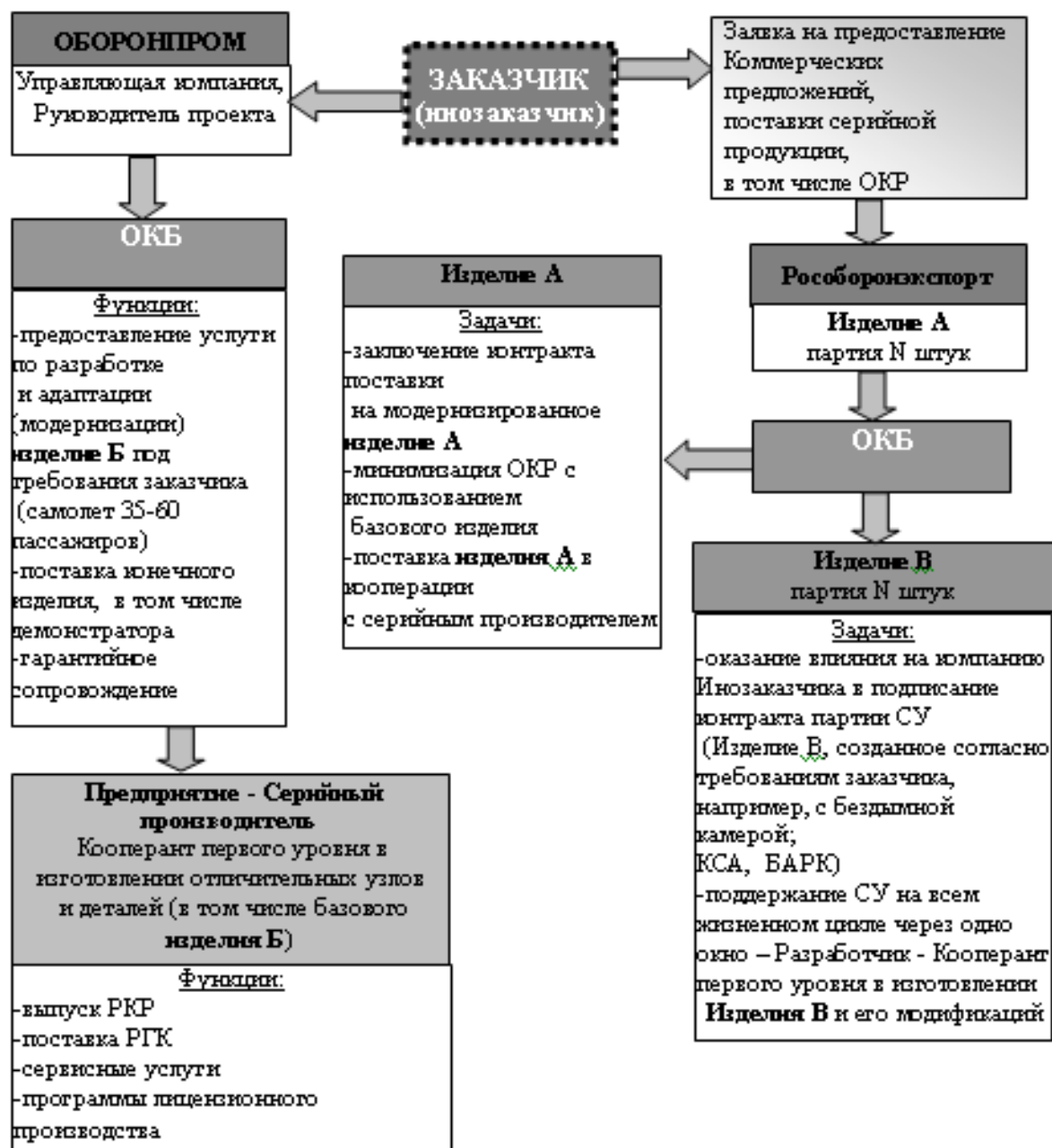


Рис. 2. Структуризация производственно-сбытовой деятельности в рамках стратегии трансформации авиадвигателестроительного предприятия России

Анализ разработок конструкторских бюро показывает, что все они имеют большой опыт разработки двигателей. Однако, следует учитывать, что реальный инновационный

потенциал конструкторских бюро определяется живыми людьми, являющимися единственными носителями практического опыта.

Исследование продуктовых рядов серийных предприятий показывает, что большинство не имеют пока четко выраженной специализации по размерности двигателей.

Исходя из проведенной оценки рыночных перспектив для серийных предприятий, можно констатировать достаточно полную загрузку серийных предприятий. Предприятия: ОАО «ММП им. В.В. Чернышева, ОАО «Красный Октябрь», ФГУП «ММПП «Салют», ОАО «Уфимское МПО», «ОМО им. П.И. Баранова» выпускают конечный продукт и имеют полный производственный цикл, включающий все основные технологические процессы производства двигателей. В тоже время, для этих предприятий существуют группы технологий, уровень которых недостаточно высок по сравнению с технологиями, освоенными другими предприятиями отрасли и за рубежом.

В ходе исследования выявлены и теоретически обоснованы особенности двигателестроительных рынков. Теоретическая значимость работы состоит в том, что она представляет собой детальную классификацию крупнейших мировых производителей двигателей и поставщиков комплектующих деталей отрасли двигателестроения в рамках современной парадигмы науки маркетинг с перспективой применения предложенной структуры в прикладных целях. Полученные в ходе исследования гипотезы могут быть использованы при проведении трансформаций и адаптационных преобразований не только двигателестроительных предприятий, но и других предприятий авиационно-промышленного комплекса России, что существенно расширяет общетеоретическую значимость выдвинутых положений.

Рассмотренные ключевые характеристики двигателестроительного рынка, представленного как совокупность основных субъектов, позволяют выявить основных по уровню рыночной силы конкурентов, понять факторы, обуславливающие их рыночную долю. Оценить характер и динамику рыночных процессов и разработать актуальные способы выживания на мировом рынке.

Всесторонняя структуризация авиационно-промышленного рынка производится не только с точки зрения повышения уровня конкурентоспособности товарного предложения, но и лежит в основе дальнейшей исследовательской работы по формированию механизма стратегии конъюнктурно обусловленной трансформации авиадвигателестроительных предприятий России.



## **Библиографический список**

- 1.Юрьев П. А. Перспективы российского авиационного двигателестроения // Журнал «Национальная оборона» №12, 2010 г, С. 96
- 2.Расчупкин В.А. Авиационные двигатели будущего // Электронный ресурс, 2007[[www.events.ato.ru/upload/papers/229\\_27\\_Rolls\\_Royce\\_Vladimir\\_Raschupkin.pdf](http://www.events.ato.ru/upload/papers/229_27_Rolls_Royce_Vladimir_Raschupkin.pdf)]
- 3.Милоданова Ю.А. Детерминация тенденций развития авиационной промышленности // РИСК №3, 2011, – С.317-321
- 4.Официальный сайт Дженерал Электрик [Электронный ресурс] URL://[http://www.ge.com/ru/ru/](http://http://www.ge.com/ru/ru/)
- 5.H.Mintzberg, «Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation»// М: Oxford University Press, USA 30.01.2008
- 6.Henry Mintzberg «Managing», // М: Berrett-Koehler Publishers 01.09.2009
7. “Current aero-industry business models” , Doug Scott (Rolls-Royce), Erik Hedenryd (Volvo Aero Corporation) &David Buxton, 2005
- 8.Business Models, Business Strategy and Innovation, Teece, D. J. Long Range Planning, 43(2-3): 172-194, 2010.

## **Сведения об авторах:**

КАЛУГИНА Галина Александровна, доцент Московского авиационного института (национального исследовательского университета) к.э.н.,  
МАИ, Волоколамское ш., 4, Москва, А-80, ГСП-3, 125993; тел.: 8(495)1584269;  
e-mail: [kalugina@gmail.com](mailto:kalugina@gmail.com)

МИЛОДАНОВА Юлия Александровна, аспирант Московского авиационного института (национального исследовательского университета).  
МАИ, Волоколамское ш., 4, Москва, А-80, ГСП-3, 125993; тел.:89032629347;  
e-mail: [julia.milodanova@gmail.com](mailto:julia.milodanova@gmail.com)